

УДК 331.

В. Ю. Лисак, аспірант,  
Національний університет харчових технологій

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто генезис та особливості становлення мотиваційних теорій їх роль та значення в процесі управ-

Find similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** потреби, мотив, мотивація, стимул, винагорода, стимулювання, матеріальне стимулювання, змістові теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассматривается генезис и особенности становления мотивационных теорий, их роль и значение в процессе управления персоналом предприятий пищевой промышленности. А также влияние мотивационных факторов на эффективность работы персонала.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** потребности, мотив, мотивация, стимул, вознаграждение, стимулирование, материальное стимулирование, смысловые теории мотивации, процессуальные теории мотивации.

**ANNOTATION.** Genesis and features of becoming of motivational theories, their role and value in the process of management by the personnel of enterprises of food retail industry is examined in the article. And also influence of motivational factors on efficiency of work of personnel.

**KEYWORDS:** necessities, reason, motivation, stimulus, reward, stimulation, material stimulation, semantic theories of motivation, judicial theories of motivation.

**Постановка проблеми.** Для того, щоб підприємство ефективно працювало, йому необхідно мати відповідальних та ініціативних працівників, які мають прагнення до реалізації своїх трудових можливостей. Однією з багатьох проблем, які існують на підприємствах хлібопекарської галузі, є вкрай низька мотивація праці персоналу.

У зв'язку з цим, не вирішеними залишаються проблеми визначення найдієвіших у даний період важелів впливу на персонал,

розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення високих виробничих результатів [1, с. 4].

**Аналіз останніх публікацій.** Методологічні засади зародження та розвитку мотиваційних теорій та впливу мотиваційних чинників знайшли своє відображення у роботах таких вітчизняних і закордонних учених, як: В. П. Антонюк, Д. П. Богиня, О. С. Виханський, А. И. Наумов, В. М. Гриньова, І. А. Грузіна, О. А. Грішнова, П. З. Капустянський, С. Г. Климко, А. В. Короковський, Т. М. Кір'ян, А. М. Колот, М. В. Семикіна, Т. В. Харчук, А. И. Добринін, С. А. Дятлов, Е. В. Маслов, В. Е. Марченко, У. С. Джевонс, Л. Дублін, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Ф. М. Фоллет, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін.

Серед учених та економістів-практиків нерідко вживаються терміни, такі як: потреби, мотив, мотивація, стимул, стимулювання винагорода та ін. На нашу думку, у контексті нашого дослідження потрібно детальніше розглянути суть цих понять.

Термін «мотив» походить від латинського «*moveere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії [2, с. 8].

Мотиви бувають внутрішніми, породжені відношенням людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язані з дією на нього певних факторів, існуючих незалежно від нього, які приводяться в дію іншими людьми або обставинами [3, с. 186].

На думку А. Єгошина, мотив — це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили [4, с. 379].

Не можна заперечити той факт, що мотиви виникають розвиваються і формуються на основі потреб. Але, як показує практика, наявність однакових потреб у різних людей зовсім не гарантує виникнення однакових мотивів і дій.

Так, на думку В. П. Нестерчука, потреби — це необхідність, яку відчуває людина на певному етапі життя та розвитку, що виявляється у формі мотивів поведінки особистості соціальної групи, суспільства в цілому [5, с. 60].

Науковці [6 с. 484] дають різні визначення поняття «мотивація», що розкривають його сутність.

В економічній літературі поряд з категорією «мотив» широко використовується термін «стимул». На жаль, відсутнє однозначне трактування їх співвідношень. Існує також думка про тотожність категорій мотиви і стимули.

Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [2, с. 10].

**Викладення основного матеріалу.** Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності.

Суттєвий внесок у створення і розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834—1876), уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні, та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833—1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865—1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Вся існуюча сукупність мотиваційних теорій поділяється на три групи, це: первісні, змістовні теорії мотивації і процесуальні.

Серед багатьох об'єктивних чинників, що утворюють систему координат для поведінки людини, у Тейлора стоять система стимулювання праці і дисциплінарні прийоми (покарання економічними засобами). Він вважав, що основною причиною низької продуктивності праці є недоліки системи стимулювання. Тейлор, його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балансування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію методом «батога і пряника» ефективнішою, запропо-

нували поняття достатнього щоденного виробітку і запровадивши систему оплати праці пропорційно збільшенню виробітку понад норму [2, с. 17—18].

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, що володів як вірним розумінням наукового управління, так і підготовкою в області психології. Він обґрунтував, що матеріальні засоби стимулювання працівників не завжди діють ефективно та не призводять до бажаного результату в збільшенні продуктивності праці [8, с. 36—37].

Подальший розвиток наукової думки простежується у теорії Д. Мак Грегора «Х» і «Y».

У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, який має задатки рабської психології. Отже, як основний мотивуючий стимул застосовується примушення, а допоміжний матеріальне заохочення. Теорія «Y» відображує поведінку передової, творчо активної частини суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примушення [1, с. 9].

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини, в своїй основі базуються на виявленні індивідуальних потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності.

Ця проблема досліджувалась рядом науковців, які працювали над проблемою мотивації працівників до праці, такими як: Абрахам Маслоу, К. Альдерфер, Фредрик Герцберг, Девід Мак-Клеlend. Ними була зроблена спроба створити єдину схему ієрархії мотивів у поведінці людини, їх турбувало питання — чому маючи одночасно кілька потреб, людина задовольняє їх у певній послідовності.

Створюючи свою теорію мотивації в 40-і роки 20 сторіччя, А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Він вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби належності і причетності, потреби визнання і самоствердження. По теорії А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. На його думку задоволення потреб вищих рівнів можливе лише за умови задоволення нижчих [9, с. 73].

Теорія К. Альдерфера [11] також заснована на врахуванні трьох груп потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби

зростання в його теорії також має місце ієрархічна структура потреб. Однак, він відкидає твердження, жорсткого переходу сходинками потреб лише знизу вгору, а припускає рух також згори донизу якщо незадоволені потреби вищого рівня.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга ґрунтується на зв'язку ефективності та якості роботи співробітників із факторами, що нерівнозначні в процесі задоволення потреб: занепокоєння і незадоволення працею і винагородою (гігієнічні фактори, необхідні для побудови бази підтримки розумного рівня мотивації працівників: спосіб керування; стосунки з безпосереднім керівником, співробітниками чи підлеглими; умови праці; заробітна плата; статус; безпека які спрямовані на формування мотивації але відсутність яких зазвичай не викликає негативних емоцій) та мотивуючі фактори (досягнення, визнання успіху; інтерес до роботи і завдання, відповідальність; професійна кар'єра) [7].

Іншою теорією мотивації, що робила основний наголос на потреби вищих рівнів, була теорія Давида Мак-Клелланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як потреба впливати на інших людей [8, с. 42—43.]

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля і як обирає вид поведінки. Згідно процесуальних теорій, поведінка являється функцією сприйняття та очікування, які пов'язані з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраної особистістю типу поведінки. Основними процесуальними теоріями мотивації являються теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера Лоулера [10, с. 20].

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцяті роки і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці—результати; результати—винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода [11, с. 39—40].

Отже, згідно з цією теорією, інтенсивність праці робітника напряму залежить від почуття в справедливій їй оплаті. Завдання

керівництва підприємства полягає в тому, щоб пояснити працівникам, які одержують меншу винагороду, що в міру досягнення вищої результативності винагорода буде зростати.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості.

Значення моделі Портера—Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи [9, с. 94].

Для формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві необхідна активна діяльність відділу управління персоналом, яка має визначити значення окремих мотиваційних чинників та їх вплив на діяльність персоналу підприємства. Для дослідження впливу мотиваційних чинників на діяльність персоналу підприємства нами була запропонована анкета, в якій респондентам пропонувалось повідомити дані про вік, освіту, досвід роботи та стать.

Респондентам було запропоновано дванадцять чинників мотивації, серед яких їм потрібно було вибрати найважливіші чинники, які позитивно впливають на підвищення результативності праці та провести їх ранжування.

В опитуванні прийняло участь 180 респондентів з різних структурних підрозділів підприємства, що дало змогу охопити всіх працюючих — від управлінців до робітників основного виробництва. Співвідношення респондентів чоловічої та жіночої статі склало 37:63 що відповідає показникам, представленим на рис. 1.

При обробці результатів анкет ми побачили, що найважливішим чинником для всіх груп працівників виступає розмір заробітку (зарплати). Це пов'язано насамперед з тим, що для більшості працівників саме заробітна плата є основним засобом для існування, відповідно її розмір прямо впливає на добробут працюючого. Цей чинник має високі показники як для чоловіків, так і для жінок, однак для жінок він є дещо вищим (26,4 %), аніж для чоловіків (23,6 %). Низькі розміри заробітної плати в харчовій промисловості і ставлять цей чинник на перше місце.

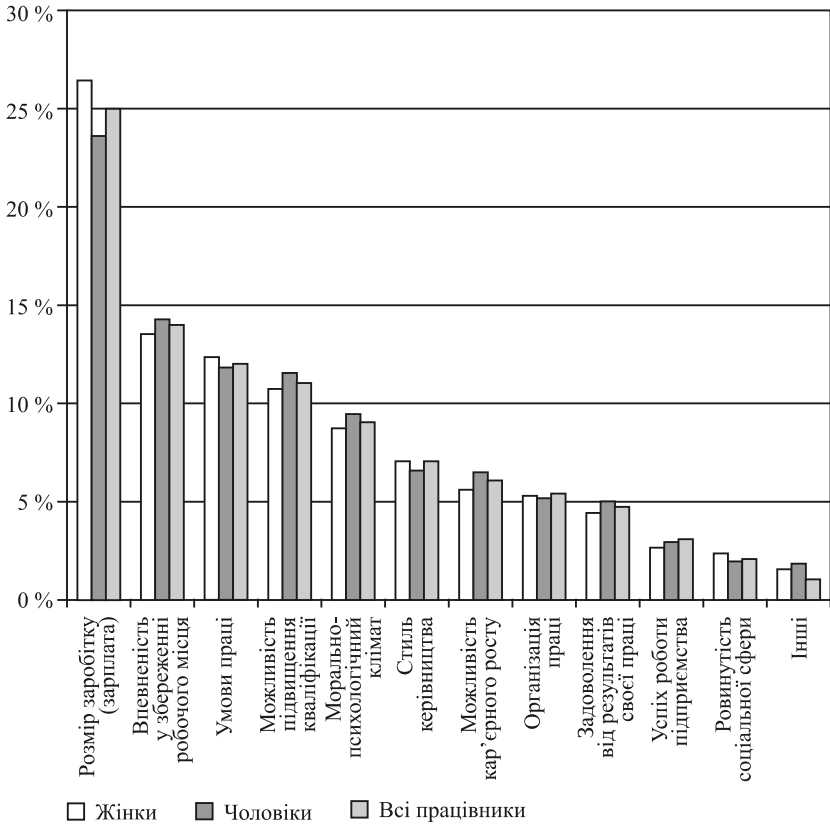


Рис. 1. Розподіл важливості мотиваційних чинників

Наступним чинником, який займає другу позицію, є впевненість у збереженні робочого місця, при чому варто зазначити, що чоловіки оцінюють його як більш важливіший, аніж жінки. Чинник збереження за працівником його робочого місця особливо набуває актуальності під час загострення економічної кризи, так як попит на робочу силу є обмеженим. Тому кожен працівник усіма силами намагається втриматись на тому робочому місці, яке має, при цьому, всі інші чинники мають другорядне значення, так як у разі втрати роботи працівник залишається практично без засобів існування і знайти іншу роботу проблематично.

Третім за важливістю чинником виступають умови праці, які існують на підприємстві, при цьому для жінок цей чинник має більше значення аніж для чоловіків. Саме сприятливі умови праці сприяють підвищенню продуктивності та досягненню кращих результатів.

При оцінці можливості підвищити кваліфікацію спостерігається переважання чоловіків над жінками. Особливо високо оцінюється цей чинник працівниками, які мають малий досвід роботи на підприємстві та в основному працівниками молодших вікових категорій, у яких є прагнення до пізнання нового, отримання додаткових знань та підвищення своєї кваліфікації.

Морально-психологічний клімат займає п'яту позицію, при цьому для чоловіків він є важливішим аніж для жінок. Тому керівникам підприємства необхідно звернути увагу на поліпшення морально-психологічного клімату у структурних підрозділах підприємства, так як саме цей чинник має неабиякий вплив на мотивацію працівників до виконання поставлених завдань.

Стиль керівництва, який на шостому місці, має більший вплив на жінок ніж на чоловіків; можливо це пов'язано зі здатністю чоловіків краще адаптуватися і менше залежати від стилю роботи керівництва підприємства.

Щодо чинника можливості кар'єрного росту, який розмістився на сьомій сходинці, спостерігається значна відмінність, цей чинник має перевагу у чоловіків — саме в них більше прагнення до досягнення вищого статусу та отримання більшої заробітної плати.

На восьмій позиції знаходиться такий чинник, як організація праці, який однаково оцінюється як чоловіками, так і жінками. З віком та збільшенням стажу роботи оцінка роботи керівництва більш критична, що пов'язано з набуттям досвіду роботи працівниками, коли вони мають з чим порівнювати.

Дев'ята позиція належить чиннику задоволеності від своєї праці: у чоловіків він дещо вищий ніж у жінок, але, на жаль, незадоволеність результатами своєї праці має тенденцію до поглиблення.

Успіх роботи підприємства, виходячи з результатів анкет, знаходиться на десятій позиції: як чоловіки, так і жінки дотримуються думки, що від успіху роботи підприємства їх добробут мало залежить, керівництву необхідно створювати прозору схему розподілу доходу та призначення винагороди, щоб працівники прагнули до покращення роботи підприємства в цілому.



Розвиненість соціальної сфери знаходиться на передостанньому місці, після затьняжної кризи 1990-х років більшість підприємств не змогла зберегти свою інфраструктуру (дошкільні заклади, заклади громадського харчування, санаторно-лікувальні та ін.). Якщо в минулому для працівника цей мотиваційний чинник мав велику вагу, через можливість отримання натуральних благ на підприємстві, так як він стояв у черзі на отримання квартири, автомобіля, побутової техніки, меблів, путівки на санаторно-курортне лікування. На жаль, у сучасних умов цей мотиваційний чинник не має значного впливу.

Останню позицію займає група чинників, яка особливого впливу на мотивацію персоналу до праці не має, так звані інші чинники, які як чоловіками, так і жінками оцінені як несуттєві.

**Висновки.** Провівши аналіз результатів опитування, варто зазначити, що важливість чинників мотивації для різних груп персоналу мають суттєві відмінності. Це ще раз підтверджує відсутність єдиного універсального підходу до дієвого стимулювання праці, системно стимулює бути зорієнтовано на окремі групи працівників залежно від їх диференціації вік, стать, досвід роботи. На жаль, при наявності великої кількості працівників на підприємстві неможливо розробити індивідуальний мотиваційний механізм для кожного окремо. Тому, на нашу думку, доцільно розробити та застосовувати таку мотиваційну політику окремі, складові якої б охоплювали якнайбільшу кількість співробітників усіх категорій.

### **Література**

1. *Гриньова В. М., Грузіна І. А.* Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 184 с.
2. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. *Харченко В. Е.* Человеческий капитал: проблемы накопления и использования. — Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 2001. — 248 с.
4. *Егоришин А. П.* Управление персоналом: 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
5. *Нестерчук В. П.* Організація та мотивація праці: Навч. посіб. — К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. — 88 с.
6. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учеб. для вузов по экон. специальностям и направлениям. — 3-е изд. — М.: УИЦ «Гардарики», 2002. — 528 с.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
8. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. — Кіровоград: Пік, 2003. — 426 с.
9. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2007. — 155 с.
10. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. — К.: НДІ праці й зайнятості населення, 2008. — 416 с.
11. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. — Минск: Харвест, 2007. — 256 с.
12. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.

Статтю подано до редакції 4.03.11 р.

УДК 65.012.32

О. В. Демідова, аспірантка  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

### **ДОСВІД РОЗВИТКУ БРЕНДІВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті опрацьовано особливості використання основних інструментів комунікаційної діяльності в маркетингу і брендингу торговельних мереж побутової техніки України.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетинг, бренд, лояльність

**АНОТАЦИЯ.** В статье исследованы особенности использования основных инструментов коммуникационной деятельности в маркетинге и брендинге торговых сетей бытовой техники Украины.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** маркетинг, бренд, лояльность

**ANNOTATION:** The features of the use of communication activity instruments of the Ukrainian trading networks of domestic technique are described in the article.

**KEYWORDS:** marketing, brand, loyalty